Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition

par Dominique Steiler[12] et Charles-Clemens Rüling[13]

Résumé

Ce travail présente un état de l'art des stratégies d'entreprises pour faire face au stress professionnel des situations de fusions-acquisitions. Les auteurs constatent que les stratégies préconisées dans la littérature de management sont limitées et centrées principalement sur la réduction des effets du stress sur les personnes. Enfin, émergent certains paradoxes organisationnels auxquels se confronte la gestion du stress dans une situation de fusion - acquisition.

Abstract

The paper presents a state of the art of corporate coping strategies for merger and acquisition (M&A) related stress. After a presentation of models of workplace stress and a discussion of the specific sources of stress in a M&A situation, our analysis shows that the discussion of coping strategies in the managerial literature is only dealing with the effects of M&A stress on individuals. We finally highlight a set of organizational paradoxes to be addressed in M&A stress management.

Dans les deux dernières décennies, le monde professionnel a pris conscience des problèmes de tension et de stress générés par les contraintes d'un système économique mondial. Ces tensions croissent encore à travers les phénomènes de crise telle que celle que nous traversons actuellement.

Que ce soit dans les secteurs traditionnels ou hi-tech, les choix d'amélioration de la compétitivité, drainent avec eux un ensemble de changements organisationnels majeurs conduisant à des tensions individuelles et sociales parfois extrêmes : grèves longues, prises d'otages, suicides. L'objet de ce travail sera d'observer dans une situation de tension connue et repérable, la fusion-acquisition[14], les stratégies visant la prévention ou l'atténuation des conséquences liées au stress. Toutes les modifications induites alors et les incertitudes qu'elles véhiculent représentent des événements importants dans la vie et les activités quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise (Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987) pour

12. **Dominique Steiler,** Professeur, Grenoble Ecole de Management, dominique.steiler@grenoble-em.com
13.**Charles-Clemens Rüling,** Professeur, Grenoble Ecole de Management, charles-clemens.ruling@grenoble-em.com,
14. À des fins pratiques, nous lierons toujours dans ce texte les deux concepts, fusion et acquisition, qui pourtant sous-tendent deux processus différents. Dans une fusion, deux entreprises se joignent et créent une nouvelle entité. Dans une acquisition, une entreprise est acquise par une autre entreprise et cette dernière gère l'intégration à son gré (Schuler & Jackson, 2001)

lesquels les risques de pertes individuelles - d'emploi, de statut, d'avantages divers - sont une source importante de stress (Krug & Hegarty, 2001).

Dans les faits, comme le souligne Buono (2003), l'importance économique des situations de fusion semble être telle que la plus grande partie des efforts consentis concerne les aspects légaux, stratégiques et financiers tout en délaissant la facette humaine. Par une analyse de la littérature spécialisée, nous nous intéresserons, aux stratégies préconisées au regard des modèles théoriques du coping (*to cope with* : faire face, affronter)[15].

Nous aborderons d'abord les sources de stress évoquées dans ces situations. Un regard sur les modèles théoriques du coping nous conduira à la présentation d'une orientation possible des stratégies à mettre en œuvre. Une seconde partie sera consacrée à une revue des préconisations de gestion du stress en situation de fusion-acquisition dans la littérature managériale. Cette mise en relief nous permettra par comparaison d'identifier enfin certains questionnements par rapport aux préconisations managériales de gestion de stress dans des situations de fusions-acquisitions.

1. Revue des concepts de coping en situation de fusions-acquisitions

1.1. Sources de stress spécifiques aux fusions-acquisitions

Si le stress a été étudié dans de nombreux secteurs d'activité (Biggam, Power, & MacDonald, 1997 ; Cooper, 1999), le nombre de travaux s'intéressant aux situations de fusions-acquisitions reste relativement réduit (Cartwright & Cooper, 1992), et il existe encore moins d'études quant au choix des stratégies mises en œuvre par les entreprises pour faire face efficacement à cette situation (Ivancevitch, Schweiger, & Power, 1987).

Les fusions et acquisitions donnent naissance à différentes sources de stress et figurent parmi les événements les plus stressants pour les collaborateurs par leur propension à activer simultanément plusieurs d'entre elles (Shaw, Fields, Thacker, & Fisher, 1993). La rupture créée par une fusion-acquisition comporte trois facettes :

- il s'agit d'un événement important que l'individu ne contrôle pas,
- il crée de l'incertitude quant à l'avenir de l'individu au sein de l'organisation, et
- il entraîne des changements importants au niveau du travail et des relations professionnelles et privées (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000).

15. Il existe en français différents termes pour expliciter la notion de faire face aux situations de stress : ajustement – faire -face – coping. Dans ce travail ces trois termes seront utilisés indifféremment comme homonyme.

La réaction individuelle la plus fréquente semble être un sentiment d'angoisse et de menace (Cartwright & Hudson, 2000), et pour beaucoup d'acteurs, « fusion » semble être directement associé à « réduction des effectifs » (Marks, 1997).

Différentes études empiriques basées sur des entretiens avec des individus concernés par des fusions-acquisitions (par exemple Cartwright & Cooper, 1996; Schweiger & Ivancevich, 1985) ont cherché à identifier les sources de stress spécifiques. Cartwright et Hudson (2000) en dressent un portrait et proposent quatre types de sources spécifiques : peur de survie, perte d'identité, changement des dispositions et des relations de travail et craintes et conflits liés au processus d'acculturation.

La peur de survie au sein de l'organisation constitue la première source de stress à laquelle sont exposés les acteurs d'une fusion-acquisition. Elle concerne aussi bien la vie future au sein de l'organisation que les effets sociaux et économiques d'une possible perte d'emploi. Au-delà de la crainte d'une perte d'emploi, d'éventuels changements de statut, rôle organisationnel, situation géographique ou une revue des choix et plans de carrière représentent des sources de stress importantes. Schweiger et al. (1987) soulignent l'importance du stress ressenti par rapport aux questions de survie au moment où celles-ci sont associées à un sentiment de prise de décisions arbitraires et peu prévisibles. Selon Appelbaum et al. (2000), les craintes ressenties dans une situation de fusion proviendraient d'une perte de contrôle sur des aspects importants de la vie quotidienne. Ces craintes ne dépendraient pas seulement de la fusion stricto sensu, mais également d'un déclin de la performance organisationnelle ainsi que des facteurs externes comme la situation du marché du travail et d'autres contraintes qui empêchent les collaborateurs de quitter l'entreprise en cours de fusion. Les auteurs relèvent un cercle vicieux qui, selon eux, peut être observé dans de nombreuses fusions-acquisitions : le sentiment de perte de contrôle engendre une passivité au niveau des collaborateurs qui renforcerait le sentiment de stress aboutissant à son tour à une baisse de la productivité ainsi qu'à une chute de la satisfaction professionnelle.

La deuxième source majeure de stress est liée à un sentiment de détachement et de deuil relatif à la perte d'identité engendrée par la dissolution de l'organisation « mère » dans une nouvelle entité. Avant qu'une nouvelle identité ne puisse émerger, les acteurs concernés traversent une phase de transition marquée par une forte sensation d'incertitude. Ceci, d'autant plus que la mise en place des changements nécessaires prend souvent d'importants retards contribuant au sentiment de vide social et organisationnel (Cartwright & Hudson, 2000). En parallèle et paradoxalement, les acteurs se trouvent dans une situation dans laquelle ils souffrent en même temps d'une pénurie et d'une surcharge d'information (Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987). Une étude de Bordia et al. (2002) confirme le rôle du sentiment de contrôle comme variable médiatrice

entre l'incertitude et stress, ce qui a son importance, car les acteurs sont non seulement exposés à un degré élevé d'incertitude générale, mais également privés de l'assurance de leurs moyens de contrôle habituels.

En troisième point, selon Cartwright et Hudson (2000), le stress ressenti lors de fusions-acquisitions peut être lié au changement concret des dispositions de travail et des relations sociales. Les fusions-acquisitions donnent alors lieu à un taux élevé de manœuvres politiques dans lesquelles chacun se positionne afin d'augmenter ses chances de maintenir ou d'améliorer sa place dans la nouvelle structure. La redistribution des rôles et des ressources est souvent accompagnée d'une concurrence destructrice entre les différents acteurs (Appelbaum et al., 2000). S'y ajoute très souvent pour les survivants une charge de travail accrue, la nécessité de s'adapter à de nouveaux collègues et supérieurs et un changement des normes sociales incluant le comportement attendu et désirable. Ce point s'illustre par la peur de devenir victime d'une exploitation comme l'une des principales barrières pour le transfert de connaissances en situation de fusion (Empson, 2001).

La quatrième source de stress est liée au processus d'acculturation. La contrainte d'interagir et la nécessité d'adopter les manières de faire associées à une culture étrangère donnent lieu à une tension que Nahavandi et Malekzadeh (1998) caractérisent de stress d'acculturation. Dans une étude comparative des phénomènes de stress d'acculturation dans différentes fusions européennes, Very et al. (1996) affirment que ce type de stress constitue une des barrières majeures au changement stratégique des organisations impliquées. Ceci est d'autant plus fort dans les cas de fusions internationales face à un double processus d'acculturation aux normes et valeurs d'une autre organisation et d'un autre pays. Les auteurs soulignent par contre que les différences culturelles nationales ne sont pas nécessairement sources de stress et que la différence des cultures organisationnelles peut avoir un impact supérieur à celle des cultures nationales.

Les sources et le processus d'évaluation individuelle aboutissant au sentiment de stress sont instables tout au long des stades d'une fusion (Ivancevitch, Schweiger, & Power, 1987). Dans la phase de planification, l'incertitude et le degré de probabilité qu'un changement se produise sont les principales sources de stress (Marks & Mirvis, 1985). La préoccupation dominante semble être alors la perte d'emploi potentielle. Pendant les phases d'intégration, une rhétorique officielle floue et la difficulté d'évaluer les opportunités et menaces s'ajoutent au problème de la sécurité de l'emploi. Lorsque le processus d'intégration ralentit apparait l'incertitude liée à l'attente tandis qu'enfin, dans la phase de stabilisation, des craintes de changements ultérieurs ainsi que l'acculturation subie par les acteurs semblent être au cœur des préoccupations (Panchal & Cartwright, 2001).

En général, l'intensité du stress ressentie dans une situation de fusion - acquisition semble dépendre de trois facteurs : la perception d'incertitude, la durée de la présence de la source de stress, certaines sources de stress peuvent devenir « chroniques », ainsi que l'imminence de l'événement évalué (Ivancevitch, Schweiger, & Power, 1987). D'autres auteurs adoptent une perspective plus organisationnelle en considérant en premier lieu l'exposition d'une unité organisationnelle aux changements liés à une fusion - acquisition (par exemple Begley, 1998). Suivant cette approche, l'intensité du stress dépendrait du degré d'exposition ainsi que de la capacité à faire face des acteurs.

1.2. Concept et définitions de coping

Quelle que soit la situation de stress, si la performance, la satisfaction, la santé et le bien-être individuel et/ou collectif dépendent des qualités humaines, des compétences techniques et des connaissances des personnes, ils sont également dépendants des capacités à faire face (*coping*) mises en œuvre à la fois sur le plan individuel, mais aussi sur le plan organisationnel.

Si, comme le soulignent Le Scanff et al. (1997), le sujet est l'acteur déterminant des relations observées entre la situation stressante et ses conséquences, il n'est cependant pas le seul. L'entreprise doit prendre une part importante dans la mise en œuvre d'actions axées sur la réduction des stresseurs et des effets du stress. Le coping, mis en œuvre pour maîtriser ou mieux tolérer le stress, prend des formes variées. Il est centré sur l'aspect cognitif (réévaluation de la situation menaçante), comportemental (résolution de problèmes ou encore gestion des tensions relationnelles), affectif (expression des émotions) ou encore physiologique (gestion du sommeil).

Dans un premier temps, nous allons tenter d'aborder les différents types de coping présentés dans la littérature, de façon à déterminer un cadre d'analyse des stratégies mises en œuvre au sein des entreprises en situation de fusion. Dans une deuxième étape, nous présenterons les axes préconisés dans la littérature de recherche face au stress en situation de fusion-acquisition.

Comme le souligne Latack (1986), l'évaluation des stratégies de coping est rendue difficile par la difficulté de construire des outils de mesure valides. La prolifération de ces outils de mesure (Paulhan, Nuissier, Quintard, Cousson, & Bourgeois, 1994; Rolland, 1998; Vitaliano, Russo, Carr, Maiuro, & Becker, 1985) a conduit à un ensemble complexe de structures de ce concept.

De nombreuses définitions du coping sont recensées dans la littérature. Pour Coyne et al. (1981), il s'agit d'efforts cognitifs et comportementaux pour gérer les conflits environnementaux et internes qui affectent un individu et dépassent ses ressources. Pour Folkman et Lazarus, le coping est défini comme les efforts cognitifs et comportementaux faits pour maîtriser, tolérer ou réduire les demandes

et conflits internes ou externes (1980). Pour Dewe (1987) il représente des tentatives qui permettent de répondre à une situation de menace en réduisant l'inconfort émotionnel.

Un élément commun semble émerger de ces travaux. La notion de coping se retrouve en effet en tant que transaction entre l'individu et l'environnement face à une situation de tension. Le coping sera alors soit orienté sur la gestion de la situation (centré sur le problème), soit orienté sur la gestion des émotions attenantes (centré sur l'émotion). Enfin, une troisième catégorie apparaît fréquemment sous la forme de la recherche de soutien social (Greenglass, 1993).

Dans leur travail important de revue de littérature, Latack et Havlovic (1992) nous conduisent à adapter leur modèle d'évaluation des mesures de coping pour dessiner un cadre d'analyse des stratégies proposées en précisant plus avant les catégories générales présentées ci-dessus. Selon ces auteurs, deux éléments fondamentaux sont à considérer pour l'observation de ces stratégies :

- *le point de mire du coping* : la cible vers laquelle la stratégie sera mise en œuvre. Elle sera matérialisée par le problème lui-même ou par la réponse émotionnelle de l'individu. La stratégie sera centrée sur le problème (démarche de résolution de problème) ou sur l'émotion (partager ses soucis avec des pairs pour réduire l'anxiété liée à la situation).
- *la méthode de coping* : représente le mécanisme utilisé face à la situation de tension, centré sur un point de mire spécifique. Il se déclinera sur trois niveaux. Un premier niveau distinguera les méthodes cognitives (relativiser la situation) des méthodes comportementales (affirmation de soi). Dans un second niveau, une distinction sera faite entre les méthodes proactives orientées sur le contrôle et les méthodes d'évitement. Enfin, un troisième niveau comportemental concernera les aspects solitaires ou sociaux du coping. Comme le signale Ilfeld (1980, cité dans Latack et Havlovic, 1992), parler du problème avec les autres est « centré sur le problème/comportemental/social ». Alors qu'une sortie seul au cinéma pour oublier est une stratégie « centrée sur l'émotion/comportementale/solitaire ».

Nous proposons ci-dessous une grille d'analyse des stratégies mises en œuvre dans le cadre des situations de fusion. Cette grille permettra de répondre aux questions suivantes :

- quels types de stratégies de coping sont initiés par les entreprises en situation de fusion ?
- des stratégies sont-elles proposées dans l'ensemble des dimensions du coping ?
- y a-t-il des paradoxes, des manques, des redondances dans les stratégies proposées ?

<table>
<tr><th>Point de mire
Méthode</th><th colspan="2">Problème</th><th colspan="2">Emotion</th></tr>
<tr><td>Cognitive</td><td colspan="2"><u>Contrôle</u>
Proposer une formation à l'élaboration du projet professionnel</td><td colspan="2"><u>Contrôle</u>
Communication sur les enjeux de la fusion

<u>Evitement</u>
Diminuer l'importance du problème au point de l'oublier</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Comportementale</td><td rowspan="4"><u>Contrôle</u>
Participer aux réunions préparatoires</td><td rowspan="2"><u>Sociale</u>
Idem contrôle</td><td rowspan="2"><u>Contrôle</u>
Proposer des médiateurs de conflit</td><td><u>Sociale</u>
Animer des groupes de parole</td></tr>
<tr><td><u>Solitaire</u>
Proposer un centre ressource d'expression des tensions</td></tr>
<tr><td rowspan="2"><u>Solitaire</u>
Mettre en œuvre une démarche étape par étape</td><td rowspan="2"><u>Evitement</u>
Proposer aux « survivants » des séminaires de motivation.</td><td><u>Sociale</u>
Idem évitement</td></tr>
<tr><td><u>Solitaire</u>
Focaliser l'attention du sur d'autres enjeux</td></tr>
</table>

Tableau 1 : Modes spécifiques des stratégies de coping

1.3. Observation et conception des stratégies de coping

Comme nous avons pu le voir précédemment, le concept de coping est, de façon très récurrente, abordé à travers le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984). Dans cette approche, deux évaluations successives vont mener l'individu au choix d'une stratégie de coping. La première détermine l'aspect menaçant de la situation qui selon les émotions associées posera alors la question de la stratégie à adopter. En accord avec Paulhan (1992), les variables liées au contexte dans lequel le stress est perçu - caractéristiques et réseau social - vont influencer le choix des options de coping. Il semble donc que si les stratégies proposées sont à déterminer en termes de méthode et de point de mire, incluant déjà la notion de soutien social, elles le sont aussi en fonction des caractéristiques de la situation. Celles-ci, présentées par Paulhan (1992), regroupent la nature de la situation, son imminence et sa durée. Pour la nature de la situation, la notion de contrôle est importante. En effet, si un contrôle sur la situation est envisageable, il sera utile de mettre en place des stratégies centrées sur la résolution du problème. Par contre si les individus n'ont ou n'auront aucun contrôle sur la situation, il sera certainement plus important de proposer des stratégies centrées sur la gestion de la tension émotionnelle. Concernant l'imminence de la situation, il semble probable, que plus elle sera proche, plus le stress sera fort et plus l'adéquation de la stratégie de coping sera importante. Enfin, concernant la durée, la question se pose de savoir si le temps entre l'annonce officielle et la mise en œuvre de la fusion joue un rôle sur le stress perçu et si la vitesse d'intégration a également un rôle. Dans leur étude sur les fusions, Cartwright & Hudson (2000) indiquent une résistance au stress et une satisfaction au travail plus importante dans une situation de fusion différée.

Nous pensons qu'un autre critère est important dans le cas des situations de fusion, il s'agit de la probabilité de sa survenue. Cette caractéristique va influencer la notion d'incertitude. Incertitude d'occurrence de l'événement et/ou incertitude quant aux conséquences de l'événement. Plus le risque sera identifié comme probable, plus la menace sera importante. Cette notion sera essentielle dans une phase très amont de la situation de fusion, dans laquelle seules les rumeurs circulent et où aucune annonce officielle n'est encore venue confirmer ou infirmer la situation à venir.

Les stratégies de coping devront également être en accord avec les différentes étapes de la fusion telles que présentées par Ivancevich et al. (1987). Ainsi, la période de planning représente le temps où sera examinée l'opportunité d'une fusion. La période « officielle » représente le temps d'approche officiel entre les parties. La période de transition représente le temps de mise en œuvre de la fusion. Enfin, dans le temps de stabilisation, la fusion se termine et la nouvelle organisation se dessine. Dans chacune de ces étapes, des caractéristiques et des stresseurs spécifiques vont apparaître (Seo & Hill, 2005). Il conviendrait donc de mettre en œuvre des stratégies en accord à ces caractéristiques.

Enfin, si l'on aborde le stress professionnel sur un principe de prévention, les types de coping peuvent être mis en parallèle avec les trois niveaux usuellement décrits :

- primaire : agir pour réduire ou éliminer les stresseurs potentiels,
- secondaire : améliorer la conscience du stress et fournir les moyens d'acquérir des habiletés de réduction de l'impact du stress.
- tertiaire : la réhabilitation des personnes ayant souffert ou en souffrance de stress.

Ces trois niveaux peuvent être appliqués à chaque étape de la fusion. Par exemple, dans l'étape de transition, des coping primaires peuvent être centrés sur la cause de stress liée à la méconnaissance de la culture de l'autre entreprise, des coping secondaires peuvent être centrés sur l'acquisition d'habiletés comportementales telle que la gestion de conflit et enfin des coping tertiaires peuvent être centrés sur des entretiens d'écoute au sein du service médical, pour les personnes en souffrance.

L'ensemble de ces éléments pourrait servir :

- en phase amont, pour le choix et la conception des stratégies à mettre en œuvre,
- en aval, pour analyser l'adéquation des stratégies utilisées et l'évaluation de leurs impacts.

Ainsi, si l'on se réfère à la figure 1, un DRH face à une situation de fusion-acquisition à venir, pourrait d'abord anticiper les situations de tensions connues

de chacune des phases et étapes. Pour chacune d'entre elles, il pourrait ensuite proposer des stratégies dans chacun des trois niveaux d'intervention en cherchant un équilibre entre les différents modes de coping (flèche descendante).

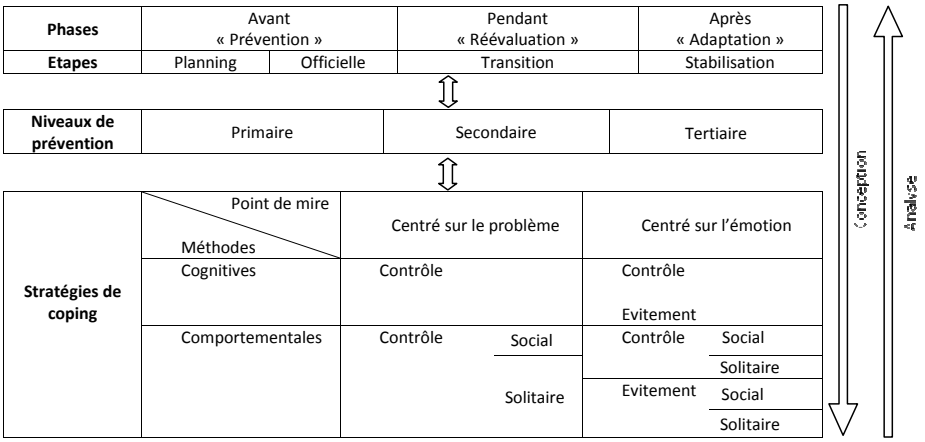

Figure 1 : Grille d'observation et d'analyse des stratégies de coping en situation de fusion-acquisition

En phase ultérieure, d'analyse de l'adéquation des stratégies, le déroulement sera simplement en sens opposé. Cependant, restera posée la question de l'impact de ces stratégies et de leur efficacité.

Notre travail rejoint à ce point les analyses antérieures sur les effets de programmes de gestion de stress mis en place en entreprise (van der Hek & Plomp, 1997; DeFrank & Cooper, 1987). Il est important de comprendre qu'une stratégie de coping n'est pas bonne ou mauvaise en elle-même. Nous sommes d'accord avec Bruchon-Schweitzer (2002) lorsqu'elle affirme qu'une « stratégie de coping est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et/ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique ». Si l'on se place du côté de l'entreprise deux conditions sont nécessaires pour qu'une stratégie de coping soit efficace : elle doit permettre à la personne de maîtriser la situation et/ou de diminuer l'impact du stress, et elle doit permettre à l'entreprise de maîtriser la situation ou la période organisationnelle cible.

2. Préconisations dans la littérature managériale

La deuxième partie de notre travail cherche à présenter une analyse de la vision de coping et des préconisations proposées dans le courant dominant de la littérature managériale au sujet des fusions-acquisitions. Notre impression à l'issue d'entretiens avec des managers directement impliqués dans la gestion

de situations de fusions-acquitions des secteurs de la micro-informatique et de la banque était que l'éventail des stratégies de coping effectivement mises en place en entreprise était restreint par rapport aux possibilités suggérées par notre développement conceptuel présenté en première partie. Sur la base de ce que nous avons pu voir en entreprise et dans de nombreux ouvrages destinés à aider des managers à gérer des situations de fusions-acquisitions, nous avons essayé d'identifier les arguments et préconisations dominant le discours managérial.

La littérature au sujet des fusions et acquisitions, disponible pour les managers, semble avoir explosé dans les deux dernières décennies. Suite aux expériences douloureuses de la première grande vague de fusions dans le monde anglo-saxon (première moitié des années 80) avec ses constats de taux d'échecs supérieurs à 50 pour cent des expériences (Amado & Amato, 1997), de nombreux auteurs se sont penchés sur les problèmes des choix stratégiques (choix du partenaire, avantages de coûts, compétences, positionnement…), sur les dimensions légales (« due diligence », propriété intellectuelle) ainsi que sur la gestion de l'intégration des unités organisationnelles. La réussite du processus d'intégration sur les plans organisationnels et humains semble constituer une des conditions nécessaires au succès global d'une fusion (Amado & Amato, 1997; Demeure, 2000; Marks, 1997). La littérature managériale met un accent important sur la gestion des ressources humaines afin de répondre aux principaux problèmes comportementaux associés aux fusions - acquisitions : taux élevés de rotation de personnel clé, absentéisme important, sentiment d'apathie généralisé et insatisfaction au travail élevée (Cartwright & Hudson, 2000). Ce point de vue semble partagé en France. D'après une étude SOFRES publiée en 2002, quarante et un pour cent des personnes interrogées (76 professionnels des marchés français : gérants et analystes) identifient les enjeux RH et le capital humain comme le principal facteur d'échec des fusions-acquisitions (www.sofres.com/etudes/comfi/211002_fusionsacquisitions.htm).

Dans son ouvrage destiné aux managers impliqués dans une situation de fusion-acquisition, Devine (2002) considère que les fusions-acquisitions sont souvent vues par les managers impliqués comme des moments de ruptures forts, mais limités dans le temps, avec pour objet unique de souder les organisations concernées entre elles. Ceci, aux dépens d'une prise de conscience des quatre grandes problématiques d'intégration : l'omniprésence de craintes, la paralysie généralisée des processus de prise de décision, la perte de leadership ainsi qu'une insatisfaction des clients. La conjonction de ces quatre phénomènes risque d'entraîner l'entreprise dans un cercle vicieux de problèmes de rentabilité et de démotivation des collaborateurs. Tout comme Devine, Feldmann et Spratt (2000) avaient déjà présenté la baisse du moral des employés et sa répercussion éventuelle sur la satisfaction des clients comme les risques majeurs au moment de l'intégration. Selon ces derniers, l'incertitude ressentie dans une situation de vide structurel en serait la cause primordiale. En résumé, l'analyse organisationnelle

des situations de fusion, présentée dans les ouvrages de management, semble dominée par deux constats : incertitudes au niveau des acteurs et craintes des répercussions sur la performance de l'organisation.

Face à ces problèmes, les deux préconisations centrales de la littérature de management concernent d'un côté la rapidité de l'intégration et de l'autre la communication dans les différentes phases de l'intégration (Cartwright & Hudson, 2000; Schweiger & DeNisi, 1991). En accord avec ces orientations, Feldmann et Spratt (2000) développent leur propre vision de la vitesse d'intégration. Selon ces auteurs, l'objectif à poursuivre serait d'abréger au maximum la phase de transition en évitant de trop « compliquer » le développement et la mise en œuvre des nouvelles structures, procédures et systèmes. De leurs propres mots : « Il n'est pas question d'expérimenter la dernière approche à la mode, les circonstances ne s'y prêtent pas. Il faut utiliser une démarche éprouvée, pragmatique, pour accélérer le changement, en se concentrant sur la création de valeur et l'optimisation des potentialités » (p. 13). Devine (2002) prend la même direction quand elle postule que « l'annonce d'une fusion-acquisition émet des ondes de choque à travers les deux organisations auxquelles il faut répondre immédiatement pour éviter une détérioration du moral et de la performance » (p. 212; traduction par les auteurs).

Concernant la communication, deuxième levier pour réussir l'intégration selon Feldmann et Spratt (2000), les préconisations présentées aux managers touchent, d'un côté la qualité de la communication - « pas de secrets, pas de surprises, pas de battage, pas de fausses promesses… établir un vrai dialogue avec tous les groupes d'acteurs » (pp. 87-91) - et de l'autre côté sa quantité - « étouffez les inquiétudes dans l'œuf… inonder les circuits de messages ciblés » (pp. 95-98). Une communication réaliste, cohérente et abondante devrait permettre de réduire le sentiment d'incertitude chez le collaborateur (Appelbaum et al., 2000). Selon Devine (2000), l'accent devrait être mis sur la cohérence des messages envoyés ainsi que sur la formation des managers aux techniques de présentation du changement annoncé.

Ces préconisations de nature générale concernant la vitesse d'intégration et la communication se trouvent à la base, d'un point de vue GRH, d'un ensemble de mesures plus concrètes. Ces mesures concernent typiquement cinq champs d'intervention : (1) la planification de l'intégration dans le temps, (2) un travail sur les perceptions des collaborateurs, (3) le développement de l'organisation grâce à la rupture créée par la fusion-acquisition, (4) l'apaisement des peurs et angoisses des collaborateurs et (5) l'accompagnement du « middle - management ».

Selon Devine (2002), la planification du processus d'intégration constitue l'une des clés du succès pour la réussite d'une fusion - acquisition. Il semble important que ce processus ne tienne pas seulement compte des craintes immédiates, mais qu'il

présente l'expérience de fusion-acquisition comme un processus de séparation et de reconstruction dans le temps (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000). Ce processus passera d'abord par une phase de « transition immédiate » (3-6 mois) marquée par une incertitude maximale, des tensions et une grande méfiance de la part des collaborateurs. Dans cette première phase, des questions concernant les jalons du processus d'intégration, l'identité de la nouvelle entité, les nominations et les licenciements devraient être abordés le plus rapidement possible. À l'issue de cette première phase, plus de temps (six mois à deux ans) pourrait être accordé aux transferts d'activité et à l'intégration culturelle effective (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, & Jobin, 2000; Devine, 2002). C'est alors que des mesures effectives contre l'ensemble des symptômes connus sous le vocable de « syndrome de fusion » (Marks & Mirvis, 1985) doivent être prises. Ces dernières visent essentiellement à combattre la peur de nouveaux licenciements et de la perte de collègues, en favorisant la reconstruction d'identités individuelles et collectives dans la nouvelle organisation (Appelbaum et al., 2000).

Le deuxième domaine de travail concret concerne les perceptions en partant de l'idée selon laquelle les risques d'intégration dépendent essentiellement des perceptions et des interprétations des collaborateurs. Selon Appelbaum et al. (2000) il s'agit d'abord de prévoir l'impact potentiel de la fusion-acquisition sur les perceptions des collaborateurs et dans un deuxième temps d'identifier leurs perceptions réelles. L'objectif du travail de management qui en découle est d'instaurer une « ingénierie positive » (Appelbaum et al., 2000) qui évite la « déformation » des perceptions due aux tensions ressenties. Selon Marks (1997), il s'agit de minimiser les perceptions négatives et de maximiser les éléments positifs à travers une « vision d'une organisation nouvelle et meilleure » pour développer, chez les collaborateurs une nouvelle compréhension et implication (p. 274).

La troisième préconisation concrète dans la littérature de management concerne la possibilité d'instrumentaliser la rupture créée par une fusion-acquisition comme une opportunité de changement. Pour aller dans ce sens, Devine (2002), suggère de présenter la fusion - acquisition comme une « occasion unique de changer l'ambiance, la culture et les pratiques de travail » (p. 212; traduction par les auteurs) au sein de la nouvelle entité. Ceci semble nécessiter d'un côté un travail sur la rupture, en célébrant la fusion - acquisition comme une « expérience cathartique » (p. 212; traduction par les auteurs) permettant de prendre de la distance avec le passé et d'accepter activement le changement, et de l'autre côté un travail de développement et de construction de nouvelles compétences, tout en perpétuant les éléments d'innovation antérieurs à la fusion-acquisition dans la mémoire collective de la nouvelle entité (Devine, 2002).

Le quatrième axe de travail se matérialise dans un effort d'apaisement des réactions par rapport à la situation. Selon Appelbaum et al. (2000), les managers

devraient s'efforcer de développer un comportement « gentil, compréhensif et flexible » par rapport à leurs collaborateurs pour aider ceux-ci « à faire face et peut-être diminuer en partie la colère, la résistance et quelques autres symptômes normalement ressentis par les collaborateurs pendant cette période » (p. 676 ; traduction par les auteurs). Pour ces auteurs, le soutien émotionnel fait partie des rôles principaux des managers. Toujours selon ces auteurs, la clé pour faciliter la transition au niveau humain serait de faire comprendre aux collaborateurs que l'organisation se sent concernée par leur sort et fait tout son possible pour les soutenir. Ce point se retrouve également chez Marks (1997) qui suggère aux managers de montrer leur empathie et de prévoir des réunions de « décompression » qui ont pour but de permettre aux collaborateurs de « se séparer de la colère, du cynisme, de la méfiance et de toutes les autres émotions négatives qui se sont accumulées » (p. 275 ; traduction par les auteurs).

Enfin, le dernier axe d'intervention concerne l'accompagnement des cadres intermédiaires. Partant du constat que la vaste majorité des contributions sur les fusions-acquisitions se positionnent uniquement du point de vue des hauts dirigeants, Buono et Nurick (1992) développent une perspective alternative qui met l'accent sur la situation difficile dans laquelle se trouvent ces managers. En effet, ils semblent particulièrement exposés aux tensions associées aux fusions-acquisitions, car ils ressentent d'un côté la même incertitude que leurs collaborateurs, mais doivent dans le même temps défendre les décisions stratégiques et organisationnelles prises à un niveau hiérarchique supérieur, contribuer activement à la réalisation de l'intégration et maintenir la productivité. Buono et Nurick (1992) proposent donc un accompagnement qui permettrait à ces acteurs de mieux appréhender leur rôle et sphère d'influence, d'identifier d'éventuelles opportunités à saisir au niveau individuel, ainsi que de mieux mener leurs équipes à travers la phase de transition par une capitalisation d'améliorations marginales (dans une démarche inspirée de Weick (1984)).

La figure 2 ci-dessous résume cette analyse. L'incertitude conduit à quatre problématiques : l'omniprésence de craintes, la paralysie généralisée des processus de prise de décision, la perte de leadership ainsi qu'une insatisfaction des clients. Ces problématiques ont engendré deux préconisations génériques - communication et vitesse d'intégration - qui elles-mêmes ont été déclinées en cinq grands types de préconisations plus ou moins concrètes et opérationnelles.

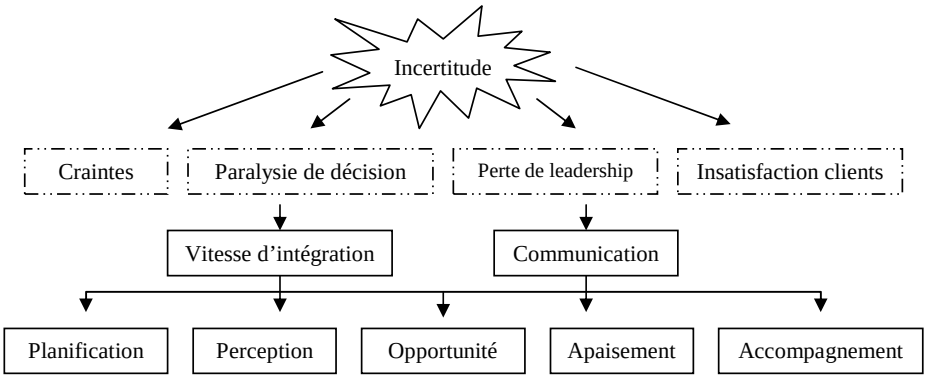

Figure 2 : de l'incertitude aux stratégies de coping.

3. Analyse critique des préconisations managériales

La première constatation sur les stratégies présentées montre un certain déséquilibre des solutions préconisées. Bien que tous les auteurs cités abordent des propositions pour faire face sur le plan humain, ces éléments sont rarement abordés sur le versant du stress professionnel et si l'on se réfère à la théorie du coping, les auteurs cités ne considèrent que certains axes limités.

En effet, si l'on sort de la communication, présentée comme une panacée systématique sans poser les questions d'étapes, de contenu, de contexte, et de public cible, peu de solutions semblent être avancées. Le développement des différentes strates de la grille d'analyse présentée dans le chapitre 1 de cet article nous permet de constater qu'aucune indication n'est donnée quant à la prise en compte des *phases et des étapes* de la fusion dans l'élaboration des stratégies de coping. Il est pourtant important de considérer que le stress (en partie source du risque d'échec) est la résultante de l'interaction entre l'individu et le contexte. Chaque phase et étape présentant un contexte spécifique en terme de nature, de durée, d'imminence et de probabilité, les sources potentielles de stress sont donc certainement différentes et les stratégies pour y faire face également.

Si l'on observe les *niveaux* de coping utilisés (primaire de résolution de problème, secondaire d'acquisition de compétences pour réduire l'impact du stress et tertiaire centré sur la prise en charge de personnes en souffrance), à première vue seul le coping tertiaire semble intéresser les décideurs. En effet, toute action semble dirigée principalement vers une réduction de la souffrance, sans proposer de solution qui permette aux acteurs concernés de maîtriser les sources du stress. Il n'y a aucune possibilité, pour les individus ou groupes concernés, d'agir directement sur les événements ou situations qui sont à la base du stress ressenti

alors que des auteurs comme Bordia et al. (2002) soulignent que la participation aux décisions est fondamentale dans la réduction de l'incertitude.

Qui plus est, l'observation du *point de mire* vient renforcer l'analyse. Les stratégies sont principalement centrées sur l'émotion. Seule la planification est centrée sur le problème. Rares sont donc, dans la littérature abordée, les actions ou préconisations, qui permettraient aux collaborateurs de faire face au problème directement en proposant, en phase officielle par exemple un processus sur mesure, à suivre étape par étape, pour se positionner dans les décisions personnelles à venir.

Enfin, les *méthodes* employées portent sur les différents versants définis : cognitif (travail de perception) et comportemental (formation à la présentation), contrôle (planifier), évitement (apaisement), social (célébration) et solitaire (apaisement). Cependant, la pauvreté de l'étendue des méthodes questionne la préoccupation réelle des décideurs à la gestion du facteur humain.

En somme, les textes de management présentés ci-dessus font largement abstraction de la complexité organisationnelle des fusions-acquisitions tant aux plans sociaux que relationnels. En plus du choix relativement restreint de stratégies de faire face, les deux principaux axes d'action préconisés - communication et raccourcissement du processus d'intégration dans la durée - semblent parfois en paradoxe avec la réalité de la fusion-acquisition. En effet, l'intégration est tout d'abord un processus qui est marqué par une très forte incertitude. Celle-ci sous-tend le fait que les dirigeants, qui devraient selon les ouvrages de management consultés, prendre du temps pour communiquer afin de réduire le sentiment de perte de repères au niveau des collaborateurs ne sont eux-mêmes pas sûrs de l'avenir concret de leur organisation. Autrement dit, les contenus de la communication même, surtout en ce qui concerne les éléments qui sont d'un fort intérêt pour les collaborateurs, sont incertains. Par conséquence, si cette communication veut être autre chose qu'une diffusion d'idéologies, elle ne contribuera à rassurer les individus qu'en rendant le management plus crédible par acceptation du flou et de l'incertitude présents dans cette situation.

Concernant la deuxième préconisation, la réduction de la durée du processus d'intégration, il nous semble pour le moins risqué de prôner une intégration rapide à tout prix. La reconstruction des systèmes de gestion ainsi que la refonte et sédimentation d'un nouvel ensemble d'identités, normes et valeurs, est un processus qui demande du temps. Ceci ne veut, bien sûr, pas dire qu'une définition rapide des structures formelles de la nouvelle organisation ne soit pas souhaitable. Mais d'autres aspects de l'intégration, notamment tout ce qui concerne l'acculturation et l'émergence de nouvelles relations sociales au sein de la nouvelle organisation, nécessiteront davantage de temps.

Comme il a été souligné ailleurs, la littérature managériale et ses préconisations semblent avoir la tendance de se concentrer essentiellement sur le niveau individuel, en proposant des palliatifs informationnels à l'incertitude liée à un projet de fusions-acquisitions. Le point de départ même des approches managériales, l'incertitude, part de l'hypothèse que le seul ou le principal problème d'une fusion-acquisition est effectivement le manque d'information et de clarté au niveau des individus. Même si l'incertitude constitue un facteur majeur dans le comportement des individus, cette perspective a tendance à obscurcir les véritables enjeux organisationnels liés à un projet de fusions-acquisitions. Pour n'en nommer que quelques-uns, l'évolution des rapports de pouvoir et la redistribution des ressources au sein de l'entreprise, avec gagnants d'un côté et perdants de l'autre, le sentiment d'injustice ou même de trahison qui peut être ressentie, la rupture d'une tradition collective qui fournit des ressources indispensables de «sensemaking» aussi bien au niveau individuel que collectif. Comme le suggère notre discussion sur les sources du stress professionnel et les angles de coping potentiels, limiter l'analyse au volume d'information et au délai de mise en place d'une nouvelle organisation limite très sérieusement le champ d'action possible en matière de gestion de stress en situation de fusions-acquisitions.

Un exemple concret, issu de nos travaux d'analyse, concerne la gestion des tensions et des incivilités subies par les employés en relation clientèle dans des agences bancaires. Face à l'augmentation significative des incivilités, un dispositif tenant compte des trois niveaux de prévention (primaire, secondaire, tertiaire) a été mis en œuvre. À la survenue d'une incivilité, l'employé peut prévenir en direct son responsable d'agence par une alerte informatique et obtenir son soutien immédiat. Le responsable d'agence gère alors directement la situation avec le client (primaire), puis peut recevoir son employé pour un temps d'écoute (tertiaire). L'ensemble des responsables d'agences a été formé à la résolution de ce type de conflit (secondaire) et au soutien en cas d'agression. Après l'événement, l'employé peut prévenir son service médical ou social pour obtenir un entretien d'accompagnement post-agression (tertiaire). Il peut également solliciter son responsable RH pour participer à une formation à la gestion des incivilités (secondaire). Pour améliorer la prévention de ce type de problème dans le futur (primaire), une procédure de suivi des incidents a été développée à deux niveaux : les mesures à l'encontre du comportement et de sa forme et les mesures de suivi de la relation au client et du fond de son insatisfaction. Dans un premier temps, le directeur d'agence dispose de plusieurs courriers types pour signifier son désaccord quant au comportement adopté, allant d'une simple lettre de rappel des règles de bienséance à l'information des poursuites judiciaires qui seront engagées. Dans un deuxième volet, le client a la possibilité de préciser les raisons de son mécontentement. Dans le cas concret, ce suivi avait abouti à l'évolution des documents de tarification des services, dans un effort d'information plus claire de la clientèle. Cet exemple montre combien une

stratégie préventive de gestion du stress peut être riche en tenant compte des trois niveaux de préventions et de plusieurs modes de coping.

Même si la gestion de ces situations a été comparée à une de gestion de crise (Evrard Samuel, 2004) il existe une très grande différence liée à l'ampleur et à la durabilité de ses conséquences d'un côté et le fait qu'il s'agisse d'un événement qui sera typiquement perçu comme étant lié à un choix des dirigeants plutôt qu'une fatalité imposée par l'environnement de l'entreprise. En conséquence, pour rester crédible, les managers seront confrontés à plus d'attentes d'anticipation et ne pourront pas se contenter de réagir dans l'urgence pour pallier les crises locales les plus importantes.

Pour poursuivre dans cette ligne de pensée, les stratégies de coping devraient tenir compte du changement radical qu'une fusion-acquisition engendre dans l'organisation. Concrètement, trois axes seraient à explorer : Premièrement, la dynamique de changement radical a tendance à amener les acteurs à remettre en cause ce qui est communément accepté («taken for granted») au sein de l'organisation et cherchent à réactualiser leurs projets individuels et collectifs. Deuxièmement, et en conséquence du point précédent, les symptômes de stress dans des situations de fusions-acquisitions mettent en exergue des stresseurs latents qui existaient avant la fusion même, et toute stratégie de coping mis en place uniquement dans l'horizon du temps du processus d'intégration ne permettra pas de résoudre ces problèmes. Troisièmement, la fusion-acquisition a tendance à redéfinir l'espace de travail de chaque individu ainsi que les processus de travail de l'organisation dans son ensemble. Elle constitue donc une opportunité pour mettre en place une réflexion sur la gestion du stress qui ne concerne pas uniquement le projet de fusion, mais l'ensemble de la nouvelle organisation.

4. Présentation d'un cas en situation de fusion-acquisition

Notre cas empirique se situe dans une grande société multinationale de la micro-informatique. À partir d'une série d'entretiens avec les responsables RH, nous avons suivi l'impact de la fusion de cette entreprise avec un de ses principaux concurrents sur son plus important site français.

Cette fusion a été précédée par une suite de changements au niveau du groupe. Après deux décennies de succès, la société connaît un ralentissement économique accompagné d'une perte de parts de marché dans la deuxième moitié des années 1990. Après plusieurs années de crise, l'arrivée d'un nouveau PDG aux Etats-Unis marque le début d'une série de changements: annonce d'une nouvelle culture axée sur la performance financière, recentrage des décisions au niveau de la maison mère et mise en place d'un programme de «reengineering». Initialement, ces initiatives cherchent à redéployer des ressources en interne,

mais n'impliquent pas de licenciements. Une deuxième vague de changements arrive un an après le lancement du premier programme. Cette fois la société vise une réduction d'effectifs de 25 pour cent au niveau du site et implique le premier plan social de l'histoire de l'entreprise. Six mois après le lancement de ce programme, les rumeurs d'une possible fusion se concrétisent avec l'un des principaux concurrents. Bien que les collaborateurs s'attendent à l'acquisition d'une entreprise de services, complémentaire à l'activité actuelle, la société fusionne avec un concurrent qui a des activités très proches de celles du site français.

Au moment de l'annonce de la fusion, les aspects stratégiques, techniques et financiers sont bien préparés, mais le volet d'accompagnement social et humain n'est que peu développé. Les changements culturels et de style de management d'avant fusion ont créé un fort sentiment de rupture, voire de trahison des valeurs traditionnelles de la société auprès des collaborateurs. Par conséquence, au moment de la fusion, beaucoup de collaborateurs partagent une attitude très négative. Les collaborateurs de l'unité française vivent la perte d'autonomie et de pouvoir décisionnel comme une remise en question. L'annonce de la fusion d'abord par email et ensuite relayée par le management et présenté par le PDG par vidéoconférence laisse de nombreux collaborateurs en état de choc et avec grande incertitude concernant leur domaine d'activité.

Suite aux groupes de travail de dirigeants constitués avant la fusion, des groupes plus opérationnels sont mis en place rapidement après l'annonce officielle pour définir les axes stratégiques de la nouvelle organisation. Y participent d'abord des managers présélectionnés pour des postes de responsabilité dans la nouvelle entreprise, puis un nombre grandissant de personnes cooptées. Leur travail est strictement confidentiel, et les membres n'ont pas le droit de parler de ce qui s'y prépare.

Au-delà de la situation générale, l'unité étudiée est profondément marquée par la nouvelle qui tombe dix jours après l'annonce de la fusion : 80 pour cent de son activité seront transférés aux Etats-Unis. L'ampleur du changement surprend les collaborateurs et les équipes de GRH locales : «C'est un choc. Il y en a qui continuent à bosser, c'est un phénomène de compensation. On est 3 RH, ils viennent par dizaines dans nos bureaux et nous demandent des bilans de compétences. Certains sont ici depuis 20 ans. Qu'est-ce que je vais faire ? C'est la panique totale» (Entretien DRH). Sur place, l'annonce du départ du directeur vers un autre site renforce le sentiment d'abandon issu du transfert de l'activité : «Tout le monde dit : voilà, il a quitté le navire. C'est terrible, il n'envoie même pas un message de remerciements aux équipes. Il ne prend pas le temps de faire un discours pour soutenir et derrière il ne fait aucun suivi.» (Entretien DRH) Persuadé de devoir mettre les collaborateurs face à la nouvelle réalité, le nouveau directeur en charge du transfert de l'activité décide de couper toute information

avec la division aux USA : «il coupe toute information en pensant que cela sera plus facile pour les gens, il faut qu'on coupe le cordon. Il faut qu'il n'y ait plus d'informations.»

Pour faire face à la détresse des collaborateurs, les équipes RH locales disposent d'un nombre limité de processus standardisés : aide à la recherche de poste en interne (rédaction de CV et diffusion sur plateforme interne), suivi par un processus «d'outplacement». Des modes opératoires pour identifier les collaborateurs à retenir et des processus destinés à la mise en place rapide d'une nouvelle culture d'entreprise sont diffusés par la direction RH mondiale. Suite à la création des nouvelles équipes, des trainings sont proposés aux managers sur la nouvelle organisation, ses règles et valeurs. Aucune mesure pour faire face aux tensions sociales et individuelles n'est prévue et les responsables RH se sentent démunis: «Les gens qui arrivent en masse pour demander un bilan. Je tire une première sonnette d'alarme : un bilan, c'est 3000 euros. On ne va pas payer 300 bilans - ce qui va se passer, les gens vont aller chez les cabinets faire leurs petites histoires et vider leurs sacs et rien n'est réglé… Il n'y a pas de programmes, de directives, de stratégies, il n'y a rien.» (Entretien DRH).

Si l'on analyse ces éléments de cas réel en regard des stratégies proposées dans ce texte, nous pouvons remarquer que l'entreprise a mis en place des mesures centrées essentiellement sur les phases de transition (mobilité interne, outplacement) et de stabilisation (training pour les managers). Ces mesures (CV et bilans de compétence) permettent un coping de contrôle. Cependant, il est frappant qu'aucune anticipation n'a été faite. Les responsables RH semblent essentiellement réagir à la situation. Ils courent après les faits et sont exposés à un niveau de stress élevé lié à l'inadéquation de leurs moyens. Concernant les niveaux de prévention, les mesures prises suivent une logique tertiaire de réduction des tensions existantes. Les mesures primaires (élimination des sources de stress) et secondaires (améliorer la compétence des collaborateurs) sont absentes. De plus, les mesures interviennent au niveau individuel et négligent les mécanismes collectifs. L'accompagnement mis en place dans ce cas risque de renforcer le sentiment d'éclatement et d'isolement.

Il est clair que le contexte d'une fusion impliquant une société multinationale pose des limites sur les stratégies de coping applicables. Néanmoins, une réflexion systématique aurait permis de développer un éventail de mesures plus large pour agir de manière préventive aux niveaux individuels et collectifs par des moyens centrés sur le contrôle et sur la gestion des émotions.

Niveau de prévention	Effectivement mis en œuvre	Des exemples d'actions envisageables
Primaire	- Création d'une cellule de transition : redéfinir les axes stratégiques de la nouvelle entité	- Volet d'accompagnement humain aussi fort que le volet financier et technique - Annonce du volet humain au moment de l'annonce de fusion, - Préparation d'un recueil d'anomalies avant l'annonce, - Réduire l'incertitude plutôt que de l'augmenter (groupes confidentiels) - Préparer les fonctions RH à la fusion - Prévoir un plan et les moyens à mettre en œuvre - Alerter les services médicaux et/ou sociaux afin qu'ils se préparent à gérer les tensions à venir, - Présenter et proposer un plan, étapes par étapes.
Secondaire	- Séminaires d'accompagnement du changement.	- Formation des RH avant l'annonce - Accompagnement coaching pour les fonctions RH dans le temps de crise - Sessions de cohésion des nouvelles équipes
Tertiaire	- Atelier d'une journée : prise de conscience d'être acteur de sa trajectoire professionnelle. - Mini-Bilan professionnel et personnel de 3 séances individuelles. - Accompagnement en cellule de reclassement pour les volontaires.	- Au-delà de l'annonce en vidéoconférence par le PDG, mise en place de rencontre direction/ employés pour répondre aux questions et inquiétudes. - Cellule d'écoute des personnes en reclassement. - Entretiens spécifiques pour les « rescapés » sur la gestion de la culpabilité.

Tableau 2 : Comparaisons des actions menées et possibles (exemples)

Conclusion

L'objet de ce travail était de mener un état de l'art sur l'étude de stratégies de coping proposées dans les situations de fusion-acquisition, thème très peu abordé en France. Dans cet esprit, nous avons d'abord présenté un aperçu des sources de stress spécifiques. Dans un deuxième temps, nous avons abordé l'état des connaissances en termes de stratégies de faire face et observé les axes pertinents pour une analyse de ces stratégies adaptées aux spécificités du contexte choisit. La troisième partie de cette contribution visait à présenter une première analyse des stratégies de coping préconisées dans la littérature de management et de les évaluer par rapport au modèle des stratégies de coping développé. Cette comparaison nous a permis de constater que les préconisations managériales ne tenaient pas compte de l'ensemble des possibilités de faire

face existant d'un point de vue théorique. En effet, les différentes contributions analysées semblaient se limiter à un nombre très restreint de stratégies qui ne tenaient rarement compte des différentes phases d'une fusion et de leur impact sur le stress professionnel ressenti. De plus, les stratégies de coping préconisées se focalisent essentiellement vers un type de coping tertiaire avec le soutien émotionnel comme point de mire et sans aucune prise en compte des différences individuelles. C'est ce que le cas du point quatre a pu confirmer.

Par cette analyse, un sentiment prend corps : « les stratégies d'ajustement au stress engendré par les fusions - acquisitions pourraient être bien plus riches que celles proposées ». La question de cet écart reste entière et soulève l'intérêt de recherches ultérieures sur le choix et les décisions de stratégies à mettre en œuvre face au dilemme « santé personnelle / santé organisationnelle ».

Bibliographie

Amado, G., & Amato, R. (1997). The relative importance of human and cultural factors in the success or failure of mergers and acquisitions: A review of the literature and suggested approach to post-merger integration. Cahier de recherche HEC, 632.
Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2). Management Decision, 38(10), 674-684.
Begley, T. M. (1998). Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation: A longitudinal analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 305-329.
Biggam, F. H., Power, K. G., & MacDonald, R. R. (1997). Coping with the occupational stressors of police work: A study of Scottish officers. *Stress Medicine,* 13(2).
Bordia, P., Hobman, E., Elizabeth, J., Gallois, C., & Callan, V. J. (2002). Uncertainty during organizational changes: types, consequences and management strategies. Paper presented at the ICAP 2002, Singapore.
Bruchon-Schweitzer, M. (2002). Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes. Paris: Dunod.
Buono, A. F., & Nurick, A. J. (1992). Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions. Human Resource Planning, 15(2), 19-33.
Buono, A.F. (2003). SEAM-less post-merger integration strategies: a cause for concern. *Journal of Organizational Change Management, 16*(1), 90-98.
Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1992). Mergers and Acquisitions: The human factor. oxford: Butterworth Heinemann.
Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Interpreting people and cultures. Oxford: Butterworth-Heinemann.
Cartwright, S., & Hudson, S. L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), The organization in crisis (pp. 267-283). London: Blackwell.
Cooper, C. L. (1998). *Theories of Organisational Stress*. Oxford: Oxford University Press.
Cooper, C. L. (1999). Occupational stress, job satisfaction and well-being in anaesthetists. *Stress Medicine*, 15(2), 111-126.
Coyne, J. C., Aldwin, C., & Lazarus, R. S. (1981). Depression and coping in stressfull episodes. Journal of Abnormal Psychology, 90, 439-447.
DeFrank, R.S., & Cooper, C.L. (1987). Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization. *Journal of Managerial Psychology, 2*, 4-10.

Demeure, B. (2000). Fusion mode d'emploi. *Revue française de Gestion*, (131), 119-125.
Devine, M. (2002). Mergers and acquisitions: Getting the people issues right. London. The Economist.
Dewe, P. J. (1987). Identifying strategies nurses to cope with work stress. Journal of Advanced Nursing, 12, 489-497.
Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers. Human Relations, 54(7), 839-863.
Evrard Samuel, K. (2004). Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue française de gestion,* no. 145, 41-54.
Feldman, M., & Spratt, M. (2000). Fusionner: Agit vite pour réussir les transactions. Paris: Village Mondial.
Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping behavior in a middle-aged community sample. Journal of Health and Social Behavior, 21, 219-239.
Greenglass, E. R. (1993). The contribution of social support to coping strategies. Applied Psychology: an International Review, 42(4), 323-340.
Ilfeld, F. W. J. (1980). Coping Styles of Chicago adults: description. Journal of Human Stress, 60, 2-10.
Ivancevitch, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources issues during mergers and acquisitions. Human Resource Planning, 12(1), 19-35.
Krug, J. A., & Hegarty, W. H. (2001). Predicting Who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms. Strategic Management Journal, 22(2 (Feb., 2001)), 185-196.
Latack, J. A. (1986). Coping with Job Stress: Measures and futur directions for scale development. Journal of Applied Psychology, 71(3), 377-385.
Latack, J. A., & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: a conceptual evaluation framework for coping measures. Journal of Organizational Behavior, 13, 479-508.
Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
Le Scanff, C., Rivolier, J., LaRue, J., Steiler, D., & Chamadilis, M. (1997). Stratégies d'intervention mentale et résistance au stress (Rapport de recherche No. Contrat DRET n°93/170). Paris: Direction Générale de l'Armement.
Marks, M. L. (1997). Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 267-279.
Marks, M. L., & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. Mergers & Acquisitions, Summer, 50-55.
Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1998). Acculturation in mergers and acquisitions. Academy of Management Review, 13(1), 79-90.
Panchal, S., & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. Journal of Managerial Psychology, 16, 424-433.
Paulhan, I. (1992). Le concept de coping. L'Année Psychologique, 92, 545-557.
Paulhan, I., Nuissier, J., Quintard, B., Cousson, F., & Bourgeois, M. (1994). La mesure du " coping " : traduction et validation françaises de l'échelle de Vitaliano. Annales Médico Psychologiques, 152(5), 292-299.
Rolland, J.-P. (1998). Manuel du CISS (Coping Inventory for Stressful Situation) de Endler & Parker (1990), adaptation française. Paris: ECPA.
Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. Academy of Management Journal, 34, 110-135.
Schweiger, D. M., & Ivancevich, J. M. (1985). Human resources: The forgotten factor in merger and acquisitions. Personnel Administrator, 30, 47-61.
Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M., & Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisitions. Academy of Management Executive, 2, 127-138.

Seo, M., & Hill, N.S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(4): 422-443.
Schuler, R., & Jackson, S. (2001). HR issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W., & Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. Work & Stress, 7(3), 229-246.
Van der Hek, H., & Plomp, H.N. (1997). Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. *Occupational Medicine, 47*(3), 133-141.
Very, P., Lubatkin, M., & Calori, R. (1996). A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers. International Studies of Management and Organization, 26(1), 59-86.
Vitaliano, P. P., Russo, J., Carr, J. E., Maiuro, R. D., & Becker, J. (1985). The Way of Coping Checklist: revision and psychometric properties. MultivariateBehavioral Research, 20, 3-26.
Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. American Psychologist, 39(1), 40-49.